

© Касьянова А. Д., Фирсова Н. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья обобщает результаты небольшого исследования, проведенного студентами 2 курса Сибирско-американского факультета Байкальской международной бизнес школы.

Цель данного исследования — проанализировать мотивационные механизмы, выявить слабые стороны мотивации персонала и предложить новую мотивационную модель для компании.

*Ключевые слова:* мотивация, управление персоналом, теории мотивации, мотивационный механизм, сотрудник

**П**ерсонал — ключевая ценность любой компании, ведь именно от степени их усердной работы зависит прибыльность, эффективность фирмы. Актуальность мотивации персонала обуславливается несколькими моментами: в современных условиях изменчивости рынка все больше требуется вовлеченность сотрудников в работу, так как именно от них зависит конечный результат работы; результативность работника напрямую связана с мотивацией, активизацией их деятельности, поэтому правильно подобранный механизм мотивации поможет сотруднику работать эффективно, а компании развиваться.

Проведенное компанией Accenture [1] исследование по проблеме «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний» выявило, что треть опрошенных, в число

которых входил средний класс разных профессий (менеджеры, инженеры, аналитики), готовы сменить работу, если у них будет перспектива лучшего места для дальнейшего развития и карьерного роста. Причиной этому является незаинтересованность в своей работе и отсутствие желания работать для компании, увеличивая ее прибыль. Проблема «слабая мотивация» занимает третье место, что мешает росту компании и приводит к застою бизнеса в целом.

В современных компаниях большое внимание уделяется мотивации сотрудников. Руководители компаний проводят различного рода мероприятия, направленные на стимулирование подчиненных работать на благо организации, выдавая максимальный результат. Для этого используют разные методы и подходы, опираясь на современные мотивационные теории.

Руководителю необходимо, чтобы в его фирме была продуктивная работа, дружная атмосфера в коллективе, где каждый сотрудник вовлечен в процесс и заинтересован в том, чтобы компания развивалась. Сотрудники должны выдавать результат, ставить интересы фирмы выше своих, и работать добросовестно. Это идеальная картина рабочего процесса в компании со стороны руководителя, и чтобы добиться таких результатов, необходимо использовать разные методы воздействия на персонал. Необходимо понимать психологию личности, чтобы воздействовать и мотивировать правильно. Задача руководителя — понять, какие условия необходимо создать персоналу для пробуждения его желания работать. С ростом потребностей у людей меняются мотивы деятельности. Многие ученые изучают, какие методы воздействуют лучше всего, исследуют человеческие потребности и стимулы, которые оказывают влияние на персонал в процессе работы. Понимание мотивов сотрудников дает возможность воздействовать и применять соответствующие теории для эффективного результата работы.

Одним из основных видов поощрений является предоставление благ, которые подобраны индивидуально относительно потребностей и мотивов. Важно, чтобы сотрудники продвигались по карьерной лестнице, были заинтересованы в развитии компании, а руководитель находил нужные инструменты для поддержания мотивации и помогал подчиненным стать профессионалом в своей сфере. Также, стоит обратить особое внимание на атмосферу в коллективе, так как от нее зависит качество работы и ее темп.

В ходе проведенного исследования авторы изучили механизм мотивации персонала в компании «ДекАрт» [3] и предложили стратегию по улучшению системы мотивации в данной организации. Данная организация существует с 2006 года. Компания специализируется на продаже таких материалов как обои, двери, напольные покрытия. Данная организация предлагает широкий ассортимент отделочных материалов и стала брендом в своей категории. Компания входит в одно из крупнейших торговых предприятий г. Иркутска — «Десятка».

Кадровая политика компании направлена на индивидуальный подход и развитие каждого сотрудника, потому что именно от них зависит развитие и стабильность организации. Индивидуальный подход к сотрудникам является важной составляющей, так как на них ложится

ответственность по созданию впечатления о компании. Учитывая небольшое количество сотрудников, каждый из них имеет различные психологические особенности и доминирующие потребности, что побуждает руководство компании разработать индивидуальный подход в системе мотивации. Как следствие, такой подход к сотруднику позволит реализовать индивидуальный подход к клиенту.

На сегодняшний день в компании ООО «ДекАрт» уделяет особое внимание постановке индивидуальных задач, выполнение которых предполагает вознаграждение сотрудника в соответствии с планом выполненной работы и вкладом в общее дело. Активно поддерживается система стимулирования посредством денежного поощрения в форме премий.

Для сплочения коллектива и создания благоприятной атмосферы, компания организует выездные спортивно-ориентировочные соревнования, а также праздничные мероприятия, посвященные Новому Году, 23 февраля и 8 Марта. Компания делает все возможное, чтобы новый сотрудник чувствовал себя частью большой команды, которая совместно решает задачи и двигается к назначенной цели. Примером дополнительной мотивации сотрудников является АКЦИЯ «Счастливый старт» (2 июля, 2018). Компания совместно с партнером «Jazzway» предоставили возможность участия менеджерам акции (сроки акции: с 01.07 по 31.08.2018). Каждый менеджер, который преодолел порог продаж 70 000 рублей, получает процент от суммы продаж. Таким образом, стимулируя сотрудников работать эффективнее, увеличиваются продажи компании.

Для выявления ведущих мотивов сотрудников, авторами было проведено анкетирование «Расстановка приоритетов», в котором менеджеры расставили четыре мотива «заработная плата», «карьерный рост», «приобретение нового опыта и знаний», «самореализация» по степени значимости. В исследовании приняли участие 17 сотрудников компании.

Для подавляющего большинства опрошенных (11 человек из 17) заработная плата является основным фактором мотивации, и данный мотив стоит на первом месте (67 %). Карьерный рост занимает второе место (13 %); приобретение нового опыта и знаний занимает третье место (11 %); самореализация не является определяющим для сотрудников и занимает четвертое место (9 %) (Рис.1).

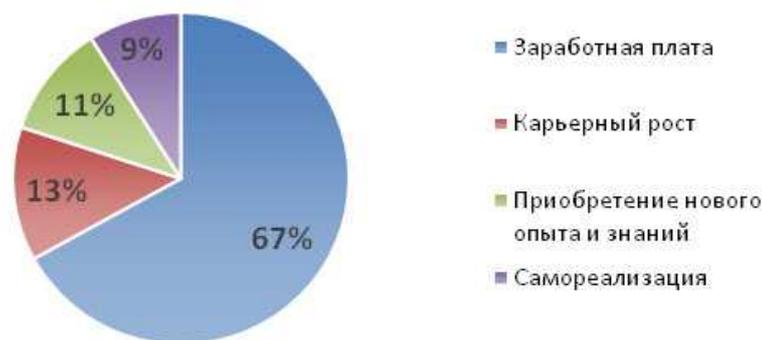


Рис. 1. Расстановка приоритетов

На основе данных, полученных из анкетирования, можно сделать вывод, что определяющим мотивом для менеджеров является заработная плата или экономическая форма мотивации. Что касается заработной платы, она является ключевым показателем мотивации в компании. Так как ключевым мотивом компании «ДекАрт» является заработная плата — для мотивации сотрудников применяется экономическая форма материального вознаграждения труда в соответствии с лично выполненным планом. Например, 110 % выполнения личного плана соответствует премии в 25 000 рублей, а результат менее 60 % оценивается в 8 000 рублей. Компания в целом должна быть рентабельна. Ни для кого не секрет, что многие торговые компании в Иркутске, и за его пределами, сокращают свой ФОТ (фонд оплаты труда) с помощью сокращения зарплаты, либо сокращения штата. Однако компания «ДекАрт» избегает применения данных способов.

Зарботная плата в компании «ДекАрт» выдается два раза в месяц — 10 и 25 числа. В соответствии с данными о мотивации для персонала сети «Студия ДекАрт» от 01.02.18, категория зависит от результативности товарной аттестации и среднего процента выполнения ЛП (личные продажи) — по итогам квартала. Оклад менеджеров фирмы составляет от 20 000 до 30 000 рублей, а также дополнительная премия в размере 3 000 рублей, в зависимости от выполнения различных мелких задач. Так как среда, специализирующаяся на строительных и отделочных материалах, является конкурентной, необходимо ориентироваться на данные заработной платы по рынку. Зарботная плата менеджера отдела продаж составляет 30 000 рублей, в то время как средняя заработная плата менеджеров по региону составляет 35 000 рублей на октябрь 2018 года [2]. Сравнивая заработную плату, можно сделать вывод, что в компании «ДекАрт» она ниже, чем по региону. Зарботная плата является главным мотивом для сотрудников и побуждает их стремиться к увеличению производительности, роста и эффективности.

Некоторые сотрудники, занимающие высокие должности в компании «ДекАрт» предпочитают

работу отдыху, что отрицательно сказывается на эффективности их работы. Принудить таких людей к отдыху крайне сложная задача, но можно использовать, так называемый, «отпускной бонус». Смысл этой мотивации очень прост, каждый сотрудник должен пробыть в отпуске 28 дней и представить начальнику доказательства, что эти дни он не занимался работой, а проводил активный отдых или путешествовал со своей семьей, друзьями. После чего они получают небольшую денежную премию. Поэтому использование этого мотивационного метода поможет наладить хорошую рабочую обстановку среди всех сотрудников. Если же отдых не помог сотрудникам полностью восстановить свои силы, и они продолжают перетруждаться и многократно болеть, то начальнику стоит применить другие способы мотивации. Например, проведение по всей компании мероприятий по закаливанию или вакцинации сотрудников, а также работникам можно предоставить карты в тренажёрный зал, где они будут оставлять всю свою негативную энергию и на следующий день продуктивнее выполнять свои рабочие обязанности.

В ходе исследования были разработаны следующие рекомендации по мотивации работников в компании «ДекАрт». Необходимо провести мониторинг неэкономических форм мотивации. Для улучшения продаж можно использовать систему информирования сотрудников о стратегических планах и проектах компании. Возможно поощрение сотрудников за их креативные идеи, которые помогли бы развитию компании и вывели ее на новый уровень. Менеджеров продаж могут стимулировать комфортные условия труда и рабочее место, сокращение рутинных обязанностей и возможность реализовать свои навыки и умения в полной мере. Так как в компании «ДекАрт» работают в основном молодые люди от 25–35 лет, нужно уделять особое внимание возможности их продвижения по карьерной лестнице. Этот факт был выявлен после анкетирования, так как данный мотив («Карьерный рост») стал вторым по значимости.

Проводить изменения и внедрять новую систему мотивации лучше в начале года, определив задачи и цель нововведений. Новая мотивационная

система должна отвечать таким признакам, как понятность, четкость, выгодность использования для персонала. Внедряя новую мотивационную систему, необходимо четко понимать, где вы находитесь сейчас и что вы хотите получить в итоге. Компания «ДекАрт» нацелена на получение прибыли и выполнение плана личных продаж за счет эффективной работы персонала.

«Работникам следует обеспечить такие рабочие места, которых они достойны. Им очень важно возвращаться домой с работы с чувством, что они сделали что-то стоящее. Когда работа в радость и люди чувствуют заботу компании о себе, им хочется способствовать её росту» писал в своей книге Бак Роджерс[4], который десять лет занимал пост вице-президента отдела IBM по маркетингу. Исходя из его слов, можно сделать вывод, для достижения всех поставленных целей компании необходимо не только набирать квалифицированные кадры, но и организовать труд так, чтобы каждый работник чувствовал себя комфортно на своем рабочем месте. Для этого необходимо разработать свою собственную систему экономического и неэкономического стимулирования, благодаря которой работоспособность будет увеличена в несколько раз. ■

---

1. Листик Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Лист. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 215 с.

2. Обзор статистики зарплат профессии Менеджер по продажам в Иркутске [Электронный ресурс] – Trud.com – Электрон. дан. – URL: <https://away.vk.com/away.php> (Дата обращения: 07.11.2018)

3. Студия отделочных материалов «Декарт» [Электронный ресурс] – Декарт - Электрон. дан. – URL: <https://www.dekart.irk.ru/>; (Дата обращения: 10.10.2018)

4. Херцберг Ф. Мотивация к работе/ Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снيدرман; перевод с английского Д.А. Куликова. – М.: Вершина, Москва, 2007. – 115с.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Листик Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Лист. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 215 с.

Обзор статистики зарплат профессии Менеджер по продажам в Иркутске [Электронный ресурс] – Trud.com – Электрон. дан. – URL: <https://away.vk.com/away.php> (Дата обращения: 07.11.2018)

Студия отделочных материалов «Декарт» [Электронный ресурс] – Декарт - Электрон. дан. – URL: <https://www.dekart.irk.ru/>; (Дата обращения: 10.10.2018)

Херцберг Ф. Мотивация к работе/ Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снيدرман; перевод с английского Д.А. Куликова. – М.: Вершина, Москва, 2007. – 115с.

---

## Analysis of personal motivation on the example of «DecArt» company

© **Kasianova A., Firsova N., 2019**

The paper summarizes results of the mini research conducted by 2nd-year students at the Siberian-American Faculty of Baikal International Business School. The purpose of the research was to analyze motivational mechanisms, identify weaknesses of staff motivation, and suggest a new motivation model for the company.

*Keywords:* motivation, personnel management, motivation theory, motivational mechanism, employee

---